

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**FRANQUIA ALFA SPORT:**  
**ANALISE PRELIMINAR DA IMPLANTACAO DE UM**  
**SISTEMA DE FRANQUIA PARA A ALFA SPORT.**

**CINTIA D. PIERI DOS SANTOS**

**TCE**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**FRANQUIA ALFA SPORT:**  
**ANALISE PRELIMINAR DA IMPLANTACAO DE UM**  
**SISTEMA DE FRANQUIA PARA A ALFA SPORT.**

**CINTIA D. PIERI DOS SANTOS**

**TCE**

**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIZ MORETTO NETO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MARKETING**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado perante a banca examinadora, que atribuiu nota ..... à aluna Cintia Dilene Pieri dos Santos, na Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5236

Banca Examinadora

---

Prof. Luís Moretto Neto  
Presidente

---

Prof. Fernando Ferreira de Mello Júnior  
Membro

---

Prof<sup>a</sup> Liane Carly Hermes Zanella  
Membro

---

Prof. Mário de Souza Almeida  
Membro - suplente

Ao meu esposo Evandro, pela paciência  
e compreensão no decorrer do trabalho

Agradeço à Deus pela oportunidade de acordar a cada dia, aos pais, Edeval e Terezinha, pela vida, carinho e apoio, ao esposo, Evandro, pelo amor e incentivo dedicados, aos irmãos e amigos pela convivência e amizade, à organização objeto de estudo pela oportunidade, ao professor orientador Moretto, pela dedicação e apoio, à professora Liane pelo empenho e carinho, ao professor Mello pela contribuição e apoio, enfim, a todos que direta ou indiretamente participaram da execução desse trabalho.

# SUMÁRIO

<b>SINOPSE</b>	<b>06</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	
2.1. Objetivo geral	08
2.2. Objetivos específicos	08
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>09</b>
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
4.1. Vantagens e desvantagens	14
4.2. Tipos de Franchising	15
4.3. Avaliação do ambiente interno	18
4.4. Avaliação do ambiente tarefa	20
4.5. O projeto	21
4.6. Avaliação do Franchising como canal de distribuição	23
4.7. Conflito no Sistema de Franchising	24
4.8. Aspectos legais e contratuais do Franchising	25
<b>5. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA</b>	<b>29</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>51</b>

# SINOPSE

Esse trabalho foi desenvolvido na empresa Malharia Alfa Ltda., com o objetivo principal de fazer uma análise preliminar da aplicação de um Sistema de Franchising na Alfa Sport.

Para desenvolver o trabalho utilizou-se como tipo de pesquisa o estudo de caso, uma pesquisa qualitativa, onde o objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente. O estudo de caso tem a vantagem de se observar a natureza dos fatos e a abrangência da empresa.

Na coleta dos dados foram utilizadas a observação pessoal, associada com as entrevistas informais e análise documental, e para analisa-los o processo foi a pré análise, a descrição analítica e a interpretação referencial.

Para atingir todos os objetivos foram investigados o ambiente interno e externo da organização, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, mix de produtos, outros canais de distribuição e a legislação que regulamenta o Sistema de Franchising.

Após comparação com a bibliografia consultada chega-se a constatação de que o Sistema de Franchising para a Alfa Sport como estratégia de crescimento mercadológico é um negócio potencial, pois a empresa possui uma marca forte no mercado catarinense, possui uma produção atualmente 60% ociosa e o retorno do investimento inicial é muito rápido.

# 1. INTRODUÇÃO

A empresa objeto de estudo: *MALHARIA ALFA LTDA.*, é uma organização bastante complexa por estar composta em indústria e comércio. Situada à rua São Ludgero, 1550, na cidade de São José, a empresa conta atualmente com um quadro de aproximadamente setenta funcionários. É uma empresa sólida que atua há vinte e dois anos no mercado de confecção de materiais esportivos. Além da sede da fábrica acima citada a empresa possui mais quatro lojas situadas na grande Florianópolis. A empresa mantém, desde a sua fundação, a estrutura familiar de administrar seus recursos.

Com o objetivo central analisar criticamente todos os aspectos que envolvem o sistema de franchising e verificar qual a implicação de cada um desses aspectos na empresa objeto de estudo, o trabalho pretende sugerir essa estratégia de crescimento justificando financeiramente e mercadologicamente.

Dessa forma a idéia de se analisar a viabilidade da estratégia de franchising, surge através de uma necessidade de se escoar a produção de uma indústria e tornar a sua marca cada vez mais forte e mais presente em Santa Catarina e posteriormente no Brasil inteiro.

A questão norteadora da pesquisa é:

**A Alfa Sport tem franqueabilidade?**

Na busca dessas respostas é que procuramos nos dedicar de forma intensa, para ter todos os subsídios necessários, tanto no que diz respeito à teoria quanto procurar captar todas as informações pertinentes à prática.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral:**

Analisar preliminarmente a implantação de um Sistema de Franchising na Alfa Sport, analisando os aspectos gerenciais e mercadológicos.

### **2.2. Objetivos específicos:**

1. Verificar a legislação vigente que regulamenta a franquia
2. Diagnosticar a situação atual da empresa
3. Definir o mix de produtos ideais para a franquia
4. Analisar aspectos gerenciais e mercadológicos da implantação de um sistema de franquia para a Alfa Sport;
5. Analisar comparativamente outros canais de distribuição, traçando um paralelo entre as vantagens e desvantagens de cada um.

### **3. METODOLOGIA DO TRABALHO**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Dentre os diversos tipos de pesquisa existentes, o que mais se enquadra no nosso propósito é o estudo do caso, uma categoria de pesquisa qualitativa, na qual objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente.

O estudo de caso tem a vantagem de se observar a natureza e abrangência da empresa, levando em consideração o ambiente interno e externo, ou seja, vivenciando as mais diversas situações que ocorre verdadeiramente no dia-a-dia.

... “A complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador”(TRIVINOS, 1987, p.134). Vale lembrar que a complexidade aumenta à medida que se aprofunda no assunto e que pela implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo, exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência nas idéias.

#### **3.2. Técnicas de coleta de dados**

O estudo de caso é um tipo de pesquisa que não admite visões isoladas, parceladas. Na busca de uma visão global da empresa foram utilizadas a análise documental, a entrevista informal e a observação pessoal.

Na análise documental foram utilizados vários documentos, como o contrato social, o manual da lojas, cadastro de fornecedores, clientes, funcionários e os relatórios financeiros da empresa.

As entrevistas informais foram realizadas com o diretor – presidente, o diretor administrativo, o gerente de produção, os gerentes de lojas, com a intenção de conhecer melhor a organização como um todo.

A observação pessoal, associada com as entrevistas informais e com a análise documental, foi bastante utilizada, no sentido de registrar o que estava nas entrelinhas e no cotidiano da organização. A observação pessoal é um instrumento muito importante, pois aguça a percepção e torna a realidade mais próxima.

### **3.3. Técnicas de análise**

Para trabalhar os dados obtidos através dos instrumentos, foi utilizada a análise do conteúdo. Segundo TRIVINOS (1987), ela é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção das mensagens.

O processo de análise foi dividido em três etapas: pré – análise, que seria a organização do material recolhido; a descrição analítica, na qual foi realizado um estudo aprofundado dos documentos; a interpretação referencial, utiliza os materiais de informação iniciados na pré análise e junto com a base teórica, a reflexão e a intuição estabelecem relações.

## 4.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O franchising tem sempre duas figuras obrigatoriamente participantes, o franqueador (empresa que se propõe a implantar uma rede para distribuição dos seus produtos) e o franqueado ( pessoa física ou jurídica, que se propõe a implantar a unidade de distribuição dentro dos padrões previamente definidos).

Segundo MAURO (1994), a primeira característica do franchising é que ele tem definições diferentes do ponto de vista do franqueador e do franqueado. Dessa forma, do ponto de vista do franqueador o franchising é um sistema de distribuição onde existe uma maior aproximação dos participantes, visando o aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de resultados entre os seus membros, em uma relação de longo prazo.

Já do ponto de vista do franqueado o autor nos traz uma outra definição: é simplesmente uma maneira de se estabelecer um negócio. Para o franqueado o mais importante é a sua análise de risco e retorno.

Para um maior entendimento sobre o que se pensa de franchising, estão colocadas abaixo as contribuições de autores conceituados a respeito da sua interpretação desse sistema.

Franchising, segundo LEITE (1991), está baseado em uma palavra chave que é sistema, pois a franquia será previamente formatada de acordo com técnicas e métodos, integrando operacionalmente todas as atividades de uma empresa. Quanto mais bem organizada for a empresa, mais fácil será a implantação desse mesmo sistema nas unidades franqueadas.

De acordo com o dicionário Aurélio (1993), a palavra franquia tem os seguintes significados: 1. Liberdade de direitos, imunidade, privilégio, regalia, liberdade de ... 2. Isenção de certos direitos ... 3. Pagamento do porte de carta e demais remessas postais. 4. Em contratos de seguro, parcela do prejuízo não

coberta pela seguradora. 5. Sistema pelo qual o detentor de uma marca registrada, licencia firmas independentes para fabricação ou venda de produtos com tal marca, sob certas restrições.

***“Franquia é o contrato pelo qual uma empresa detentora de uma atividade mercadológica vitoriosa, com marca notória (franqueadora), permite a uma pessoa física ou jurídica (franqueado), por tempo e área geográfica exclusivas e determinadas, o uso de sua marca, para venda ou fabricação de seus produtos e/ou serviços, mediante uma taxa inicial e porcentagem mensal sobre o movimento de vendas”. (ANDRADE, 1928)***

Segundo ALDO FRIGNANI (in put SIMAO FILHO, 1993), Franchising é um sistema de colaboração entre o produtor ou vendedor e um distribuidor, jurídica e economicamente independentes um do outro, por um contrato onde o primeiro concede ao segundo a faculdade de participar da cadeia de distribuição, com alguns direitos, após pagar a soma em dinheiro, bem como o uso da marca, patente ou uma simples formula a ele pertencente.

Para JOSÉ R. CANO RICO (in put SIMAO FILHO, 1993), o franchising é um contrato de arrendamento de bens e serviços com cessão do uso não só de bens materiais, como também da propriedade imaterial.

CHERTO e RIZZO (1991) definem franchising como, prioritariamente, uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. Além disso uma maneira eficaz e segura de as empresas expandirem os seus negócios sem grandes investimentos. Ainda complementam dizendo que é um casamento de interesses, onde os dois irão unir seus esforços, habilidades, trabalhando rumo a um único objetivo: o sucesso de ambos.

A INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (in put SIMAO FILHO, 1993), define o franchising como uma relação contratual entre franqueador e franqueado, pela qual o franqueador oferece, ou se obriga a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado, em campos como know-how e a formação da empresa, onde o franqueado opera sob um nome comercial comum, um método

próprio controlado pelo franqueador e em que o franqueado tem ou terá que fazer uma substancial inversão de capital no negócio com seus próprios recursos.

Finalmente MILMAN (1996) completa:

*“Franchising é o contrato que traduz negócio jurídico entre detentor de marca, produto ou serviço que, mediante remuneração, concede a outrem, autônomo comercialmente, outorga do uso de bem jurídico de sua titularidade para uma determinada área territorial, com a obrigação de garantir, com sua prévia experiência e conhecimento técnico, a implantação e continuidade da atividade concedida”.*

Analisando os diversos conceitos verificamos que existem alguns pontos convergentes e alguns divergentes entre as idéias colocadas. Alguns conceitos são mais jurídicos, mais técnicos e outros mais práticos.

Um fato que todos de uma maneira geral abordam é que o franqueador cede, transfere algo ao franqueado (know how, marca, produtos, serviços, técnicas, métodos, etc.), alguns tratam o franchising como contrato, outros como sistema, porém é necessário destacar que o nome pouco importa, o que realmente interessa é entender que existem visões diferentes sobre o franchising entre o franqueador e o franqueado.

Para o franqueador às vezes o franchising é apenas uma maneira de expandir os seus negócios sem investir muito e como canal de distribuição. Enquanto para o franqueado muitas vezes é o seu primeiro e único negócio, onde ele vai investir todas as suas economias.

A definição norteadora deste trabalho é:

O franchising é um sistema de parceria entre franqueador e franqueado, onde o primeiro detentor de uma marca bem sucedida, cede ao segundo o direito de usufruir da sua estrutura já montada, dentro de varias condições pré - estabelecidas e acordadas mediante contrato.

#### **4.1. Vantagens e Desvantagens**

A idéia básica do sistema de franchising é permitir a uma empresa aumentar o numero de pontos de venda de sua marca, sem que, tenha que financiar a expansão desejada.

Dessa forma o sistema deve ser vantajoso para as duas partes envolvidas, é necessário que o franqueador tenha consciência de que trabalhando com parceiros, muitas decisões deverão ser tomadas apenas com o consenso de todos. O franqueado por sua vez sabe que através da franquía ele não possui total independência no seu negócio e que deve se sujeitar às regras impostas pelo franqueador.

A grande vantagem do franqueado é a transferencia das experiências vividas pelo franqueador, é como se o novo empresário começasse o primeiro dia do seu negocio com vários anos de experiência, o fato de o esquema estar pré testado e pré aprovado dá ao franqueado uma maior garantia de sucesso.

Outra vantagem é a economia de escala, através da compra conjunta consegue-se maiores prazos, melhores preços, etc. O franchising possibilita ainda que os custos com publicidade sejam rateados, tornando a marca cada vez mais forte e reduzindo significativamente o custo.

As desvantagens também existem e o franqueado pode encontrá-las pelo caminho, uma delas são os conflitos que podem surgir devido, principalmente, à pouca flexibilidade para iniciativas individuais.

A obrigação do franqueado em comprar somente do franqueador, os constantes controles e a possibilidade de ocorrerem falhas dentro do sistema também são fatores que preocupam e de certa forma restringem os futuros franqueados.

As vantagens para o franqueador também são muitas , entre elas podemos destacar a rapidez de expansão, instalando unidades de ponto de venda, implantando a rede em um território maior.

Através das franquias o franqueador conta com um canal de distribuição leal, exclusivo e eficiente. A medida que aumenta o número de unidades franqueadas, aumenta o volume de recursos aplicados em publicidade, fortalecendo assim cada vez mais a sua marca.

Alguns problemas também afrontam os franqueadores, entre eles a perda parcial do controle sobre os atos dos franqueados, a perda do acesso direto ao consumidor final, um maior custo de supervisão e a perda do sigilo.

#### **4.2. Tipos de Franchising**

Segundo LEITE (1991) existem quatro tipos principais de franchising, são eles:

1. Franquia de Produto: se refere à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pelo franqueador ou terceiros licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente na sua unidade franqueada os produtos daquela marca. Ex. Pierri Cardin, Vila Romana, Calvin Klein, Giorgio Armani
2. Franquia de Distribuição: se refere à venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador determinará que produtos serão fornecidos aos franqueados em suas unidades franqueadas.  
Ex. Postos de gasolina Esso, Petrobrás, Ipiranga, Atlantic



3. Franquia de Serviços: se refere ao fornecimento de serviços. A qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O fabricante - franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, além de fornecer componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como boa manutenção das máquinas e equipamentos ao usuário final.

Ex. SAB (Serviços Autorizados Brastemp), hotéis, locadoras de veículos

4. Franquia Industrial: se refere à fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Neste caso existe a transferência do know why (saber porque), ou seja, todas as técnicas de engenharia de produção e processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica.

Outra classificação para franchising é de acordo com o nível de integração do franqueador com a sua rede. A tendência é que essa integração seja crescente.

1. Franquia de 1ª geração – é onde o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada, e pouco ou nada se prepara para franquear. Esse é o modelo de sistema precursor do franchising e tem características básicas, concentrando-se o franqueador mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio.

Sua essência está na outorga, pelo franqueador ao franqueado, de autorização para o uso de sua marca em conexão com a revenda de certos produtos e/ou a prestação de certos serviços.

O apoio e a orientação que o franqueador oferece ao franqueado raramente ultrapassam o projeto arquitetônico para adaptação do ponto de venda ao padrão visual que caracterizam a marca do franqueador. O

franqueador não oferece sequer o mínimo necessário, em termos de suporte operacional, financeiro, administrativo e mercadológico, para garantir ao franqueado inexperiente naquele ramo uma oportunidade de se tornar um empresário do sucesso.

A rede de negócios que opera sob a marca do franqueador (inclusive as franquias) é utilizada como canal alternativo e não exclusivo para o escoamento e a distribuição dos produtos/serviços que levam a marca do franqueado.

2. Franquia de 2ª geração - as características são basicamente as mesmas das franquias de primeira geração, com a única diferença de que a rede de lojas que funciona com a marca do franqueador na fachada, são usadas como canal exclusivo para distribuição dos produtos/serviços que levam a marca do franqueador.
3. Franquia de 3ª geração – é o sistema de franquia em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso e para o franqueador maior competitividade no seu mercado e maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

Neste tipo de franquia o franqueador presta no mínimo os seguintes serviços ao franqueado:

- Treinamento pré – operacional;
- Assessoria na escolha do ponto comercial;
- Supervisão, suporte e controle.

### 4.3. O projeto

O projeto de uma franquia é formado por no mínimo três aspectos básicos: financeiro, operacional e mercadológico.

O planejamento financeiro deve confirmar a viabilidade da franquia em relação à lucratividade, tanto para o franqueador como para o franqueado. Nesta etapa deve-se levantar todos os custos de cada fase (instalação da unidade piloto, seleção, contratação e treinamento dos franqueados, custo de distribuição e divulgação, custo dos manuais, etc.)

Além disso nessa etapa deve-se calcular todo o montante de recursos necessários para a abertura de uma unidade pelo franqueado, entre eles o ponto de venda, a taxa inicial da franquia, a decoração e o estoque.

O planejamento operacional é a parte do projeto onde são detalhadas todas as fases de implantação da franquia, incluindo definição do perfil do consumidor, estudo da apresentação, estratégia de mercado e composição do mix de produtos.

Ainda essa etapa do planejamento deve contemplar a política de expansão da rede de franqueados, o número de franquias a serem abertas e quais as primeiras regiões a serem instaladas as unidades.

A partir daí o franqueador passará a estruturar a unidade-piloto, que deverá ter todas as características de uma franquia, apesar de ser de propriedade do franqueador. A finalidade principal desta unidade-piloto é testar a operacionalização da franquia formatada, participando ativamente do mercado concorrencial, a fim de comprovar a sua viabilidade.

Na unidade-piloto deve ser testado também o controle de estoques, o fluxo de caixa e o sistema de informatização, a fim de aperfeiçoar o sistema tornando prático e funcional. O processo de validação estará terminado quando toda a operacionalidade do sistema tiver passado pelo teste real.

***“Os manuais de operacionalização devem explicar detalhadamente desde como instalar o ponto-de-venda até como administrar o dia-a-dia da franquias. O objetivo principal dos manuais é permitir que todas as franquias sejam padronizadas, tanto na sua aparência, como no seu funcionamento.”***  
***(SCHNEIDER, 1991, P29)***

Os manuais devem focar ao menos três aspectos básicos: A relação franqueado/franqueador, a padronização visual, desde a decoração, até a forma de expor os produtos, e a administração da unidade franqueada.

Concluída a unidade-piloto e a confecção dos manuais o franqueador estará pronto para começar a sua rede de franquias, para tanto deve estar atento para dois pontos vitais: a seleção dos franqueados e a análise de localização dos pontos-de-venda.

A seleção dos franqueados deverá seguir critérios preestabelecidos, procurando candidatos que se encaixem no perfil ideal.

#### ***4.4. Avaliação do franchising como canal de distribuição***

Nem sempre o franchising é a melhor opção e nem sempre será a alternativa mais rentável. A seleção de canais de distribuição depende de uma série de fatores externos e internos que devem ser levados em consideração. Os fatores internos são o volume de vendas, as características dos produtos, as considerações sobre os consumidores. Os externos são os tipos de canais utilizados pelos concorrentes, as condições do meio-ambiente, economia e legislação.

Para a empresa definir o franchising como uma alternativa de canal de distribuição e estratégia de crescimento, deverá fazer um diagnóstico de franqueabilidade, que vai confirmar a viabilidade de utilizar o sistema de franchising no seu negócio.

O primeiro passo para o diagnóstico é avaliar o mercado onde a empresa atua, seu consumidor, características de compras, concorrência. Em segundo fazer uma avaliação interna da empresa, sua missão, objetivos e filosofia. Terceiro, avaliar os possíveis canais de distribuição, comparando as vantagens e desvantagens de cada um. Em seguida avaliar qualitativamente o seu negócio e o setor que está inserido e por último deve ser elaborado um estudo de viabilidade econômico - financeira, com estimativas de investimentos, receitas e despesas.

Esta viabilidade econômico-financeira deve ser analisada tanto para a empresa franqueadora, quanto para as unidades franqueadas, pois as vezes o custo x benefício para o franqueador é vantajoso, mas o custo para aquisição de uma unidade franqueada pode se tornar muito elevado e não ser atrativo para possíveis parceiros, dificultando assim, a expansão da rede.

Neste trabalho nos limitamos a colocar apenas os aspectos do franqueador, tendo em vista o nosso objetivo principal de analisar a franqueabilidade da Alfa Sport.

#### **4.5. Conflito no Sistema de Franchising**

O franchising pode ser comparado a um casamento, e como tal passa por diversas fases. A duração dessas fases depende de cada franqueador e de cada franqueado. A primeira delas é o namoro, onde as partes irão avaliar-se mutuamente, conhecer-se profundamente, buscar informações para a escolha do parceiro. Feita a escolha acontece o casamento, que, a princípio é indissolúvel. Depois vem a lua de mel, onde os problemas são superados facilmente. Com o amadurecimento da relação, fica mais difícil superar os obstáculos, havendo

necessidade de uma constante renovação de idéias, e o maior responsável para que isso aconteça é o franqueador.

As principais causas de conflitos geradas pelo franqueado são as seguintes: Não manter os padrões exigidos pelo franqueador, Atrasar ou não enviar as informações ao franqueador, Atrasar ou não efetuar os pagamentos contratuais e administrar inadequadamente a sua unidade.

Com relação ao franqueador as principais causas são as seguintes: Abertura de unidades concorrentes próximas, falta de supervisão e suporte ao franqueado, seleção desonesta dos franqueados, utilização ineficaz do fundo de publicidade e tratamento diferenciado entre os franqueados.

Para prevenir o surgimento dos conflitos no sistema de franchising, MAURO (1994) elenca 12 medidas que devem auxiliar a evitar problemas futuros, são elas:

1. Desenvolver programas de treinamento intensivo;
2. Gerenciar encontros regionais e nacionais entre os franqueados;
3. Criar o Conselho Consultivo de franqueados e ouvir suas sugestões;
4. Implantar e coordenar os conselhos de publicidade;
5. Implantar excelente sistema de comunicação;
6. Supervisionar periodicamente os franqueados;
7. Evitar o prejuízo do franqueado;
8. Recomprar unidades com problemas;
9. Impor restrições de não - competição;
10. Estabelecer prazo para a renovação do contrato;
11. Desenvolver excelente suporte pré-operacional e de gestão;
12. Entender e se preparar para as diferenças regionais.

#### ***4.6. Aspectos legais e contratuais do franchising***

A Lei n. 8.955/94, regulamenta no Brasil a operação de franchising e divide em três fases de contratação, pré-contratual, pré-contrato e contrato.

É comum o franqueador, interessado em atrair franqueados, publicar em veículos de mídia a sua disposição, atraindo candidatos. A Lei incorporou essa responsabilidade pré-contratual e em seu Art. 3. disciplina:

“Art. 3. Sempre que o franqueador tiver interesse em na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I – histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II – balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III – indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema de franquia ou que passam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV – descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V – perfil do ‘franqueado ideal’ no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI – requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII – especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII – informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX – relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, como nome, endereço e telefone;

X – em relação ao território deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado a exclusividade ou preferencia sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviço fora de seu território ou realizar exportações;

XI – informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer Bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;



XII – indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- c) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- d) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- e) treinamento dos funcionários do franqueado;
- f) manuais de franquia;
- g) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- h) *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII – situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV – situação do franqueado, após expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) *know how* ou segredo de indústria a que venha ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV – modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.”

Esse documento que a lei substancia é denominado Circular de Oferta de Franquia e deve ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo dez dias antes da assinatura do contrato de franquia ou ainda antes do pagamento de qualquer tipo de taxa.

Pré-contrato:

*“é um instrumento firmado inicialmente, com validade limitada no tempo, que possibilita a aquilatação da capacitação de um potencial do interessado para com o sistema operacional, possibilitando a este, por sua vez, a avaliação dos aspectos operacionais do pacote de franchise*

***que está adquirindo. Isto reduz a possibilidade de insatisfação das partes para com o negócio empreendido.”***

O pré-contrato é uma fase de testes, onde as duas partes irão experimentar o sistema e avaliar-se mutuamente. Acabando o prazo estipulado do pré-contrato as partes poderão, ou não, assinar o contrato definitivo.

Contrato:

“Art.6 – o contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de duas testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.”

Algumas cláusulas são necessárias para a caracterização do franchising, são elas:

- a) prazo do contrato;
- b) delimitação do território e da localização;
- c) taxas de franquia;
- d) quotas de vendas;
- e) direito de cessão pelo franqueado;
- f) cancelamento ou extinção do contrato;

#### **4.7. Avaliação do ambiente interno**

Na análise interna da empresa, verifica-se seus pontos fortes, fracos e neutros, ou seja, suas deficiências e qualidades buscando observar se as características encontradas na empresa se enquadram em um sistema de franchising.

##### **a) Identificação da missão da empresa e seus objetivos**

Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe ou em que tipos de atividades deverá concentrar-se no futuro. A empresa

precisa ter uma definição clara da sua razão de ser e orientar seus esforços no sentido de atingir a sua missão e objetivos.

“A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos” (OLIVEIRA 1992, 109).

Quando a missão é bem definida, o resultado final é um compartilhamento em termos de oportunidades, direção e realização, capaz de unir pessoas para realizarem as metas da empresa. Para isso, ela precisa ser realista, flexível, entendível, motivadora e que focalize mais a satisfação das necessidades do cliente.

De acordo com COBRA (1991, 25), para a definição de uma missão é preciso identificar e analisar as necessidades dos clientes a serem satisfeitas, com que produtos essas necessidades podem ser satisfeitas, quais são os mercados a serem atendidos, quais são as tecnologias a serem utilizadas e quais são as vias de distribuição a serem adotadas para permitir vantagens competitivas mais duráveis.

Para KOTLER (1993, 67), a missão da empresa compreende elementos, como: a história da empresa, as intenções e perspectivas atuais dos proprietários, os fatores ambientais que cercam a empresa, os recursos disponíveis e as competências distintas.

Deve-se identificar com atenção as forças e fraquezas da empresa e compará-las com as oportunidades e ameaças do ambiente em que atua. Avaliando-os, uma empresa estará apta a minimizar os impactos de suas vulnerabilidades ocasionais.

Pontos fortes são vantagens que favorecem a empresa perante as oportunidades e ameaças do ambiente, são características ou recursos disponíveis que facilitam o cumprimento da missão.

Pontos fracos são as desvantagens que enfraquecem a empresa no ambiente empresarial. São características ou limitações de recursos que dificultam o cumprimento da missão.

“Toda organização tem seus pontos fortes sobre os quais apoia sua força, ou seja, a sua mola propulsora e sua sinergias com as quais poderá rapidamente, por exemplo, produzir ou distribuir novos produtos” (COBRA 1991, 65).

As forças definem estratégias que a empresa pode usar com o sucesso, ao passo que as fraquezas se referem a certas coisas que a empresa tem que corrigir.

Esses pontos fortes e fracos podem ser analisados de acordo com a estrutura organizacional, sistema de informações, sistema de planejamento, habilidade da gerencia, treinamento, motivação, remuneração, recrutamento e seleção, planejamento e controle financeiro, sistema de distribuição, análise de produtos, pesquisa de mercado, força de vendas, promoção e propaganda, políticas de preço, planejamento e controle da produção, tecnologia, qualidade, custos, produzir vs terceirizar, P & D, JIT e organização da fábrica.

As oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que pode favorecer sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada. São situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade.

As ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil. São situações que colocam a empresa em risco.

As ameaças e oportunidades podem ser analisadas de acordo com algumas variáveis externas como: Governo, política e intervenção; economia, inflação, taxa de juros; financiamento; mercado, tendências, modismo, crescimento.

#### **4.8. Avaliação do ambiente tarefa**

O contexto ambiental que interage diretamente na organização fornecendo os insumos de entrada e saída é o ambiente tarefa, que corresponde enfim aos fatores contribuintes para atingir os objetivos. A tarefa realizada por uma empresa pressupõe o seu relacionamento com varias outras o ambiente tarefa é constituído de quatro setores principais: os consumidores, os fornecedores, os concorrentes e os grupos regulamentadores. (DILL in CHIAVENATTO)

Os consumidores são pessoas que se encarregam pela saída, podem ser vistas como compradoras real e em potencial que exercem função reguladora no mercado impondo aos produtores suas condições. Analisar o mercado consumidor é muito importante para a empresa descobrir a melhor forma de atacar a sua majestade: o cliente.

Os fornecedores são os responsáveis pelas entradas de determinada organização. Essas entradas podem ser de capital, de materiais, de mão – de – obra, de equipamentos ou serviços e de espaço de trabalho. Verificar se esses suprimentos estão atendendo a empresa de forma satisfatória (preço, qualidade, entrega) é vital para manter a qualidade almejada pela empresa.

Os concorrentes são outras empresas que de uma forma ou de outra disputam o mercado tanto consumidor quanto fornecedor. É necessário conhecer os concorrentes para não ficar defasado em termos de inovação tecnológica, preço, qualidade e atendimento.

Os grupos regulamentadores são instituições que limitam as ações da empresa, seja controlando, fiscalizando ou restringindo suas atividades. Incluem os sindicatos de trabalhadores, procon, fiscalização da fazenda, entre outros. Esses grupos jamais podem ser ignorados para evitar transtornos futuros.

## **5. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

A MALHARIA ALFA LTDA., fundada em 01/03/1977, atua há vinte anos no mercado catarinense de confecções. É uma empresa que mantém desde a sua fundação, a estrutura familiar de administrar os seus recursos.

A empresa surgiu na casa dos fundadores, que com uma máquina teciam a malha e com outra costuravam. Inicialmente confeccionava apenas roupas de linha e lã (blusas, calças, saias, meias, roupas de bebê), produtos fabricados até meados de 1989, porém a partir de 1982, oriundo de uma paixão o proprietário por futebol e uma visão de necessidade de mercado, começou a confeccionar roupas esportivas (camisas e calções) e atualmente somente esta linha (que está com um mix de produtos bem mais diversificados) e a linha de uniformes escolares fazem parte da produção da empresa.

A empresa é constituída por indústria, que confecciona todos os artigos da linha e, comércio através de quatro lojas que, além dos produtos da fábrica, comercializam mercadorias compradas de terceiros.

A indústria situa-se a rua São Ludgero, 1550 em São José, com prédio próprio de 1500 m<sup>2</sup>, inaugurado em 29/05/1989, que comporta o setor de produção com todo o maquinário de corte, costura e serigrafia, o escritório central administrativo e comercial, o almoxarifado de matéria - prima e produtos acabados e estoque central de produtos de terceiros que abastece as quatro lojas.

As lojas são localizadas e definidas por:

Filial I - A primeira loja da rede, iniciou suas atividades em 20/05/1993. Localizada à rua Gerônimo Thives, 527, quase em frente à indústria, funciona basicamente como uma loja de fábrica. Em janeiro de 1998, essa loja foi

reformada, modernizando e agilizando o processo de venda através do auto - atendimento com as paredes canaletadas.

Filial II - A grande empreitada da empresa foi atravessar a ponte e abrir uma loja no centro de Florianópolis, haja visto a resistência do proprietário em ter uma loja que não estivesse debaixo dos seus olhos. Localizada inicialmente no Edifício Irmãos Daux em 01/12/94 e, posteriormente, em função do difícil acesso mudou-se para rua Tiradentes, 148 onde está até hoje. Em março de 1998 também sofreu uma reforma e ficou nos padrões do auto - atendimento.

Filial III - Esta loja pode ser considerada uma conquista para a empresa, pois está localizada dentro de um shopping e inicialmente teve grandes resistências do presidente da empresa, por julgar que uma loja de shopping, não condiziria com a simplicidade de suas lojas. Foi inaugurada em 01/04/1995 e em dezembro de 1996 foi reformada ampliando a sua área e transformando-se em auto - atendimento. Essa loja ficou com um padrão de praticidade que pode ser considerada modelo para as possíveis futuras lojas ou até franquias.

Filial IV - Inaugurada em 01/05/1998, já dentro do novo padrão visual da empresa, essa loja foi criada com a intenção de ser popular e atender um público de menor poder aquisitivo, até pela própria localização na rua Jerônimo Coelho, próximo à Conselheiro Mafra.

A empresa vem buscando se consagrar cada vez mais no mercado, firmando o conforto e a qualidade dos artigos que produz. Há cinco anos criou a marca Alfa Sport, diretamente relacionada com o esporte, que ficou conhecida em toda Santa Catarina depois de vestir a maioria dos times profissionais do estado e apoiar o campeonato Moleque Bom de Bola e apoiando ainda o futebol amador, atualmente está, também, patrocinando o time oficial de basquete de Florianópolis.

Mas não basta fortalecer a marca, é necessário preocupar-se com o contexto que interage diretamente na organização, fornecendo os insumos de entrada e

saída, que é o ambiente tarefa, que corresponde enfim aos fatores contribuintes para atingir os objetivos.

O conjunto de setores que compõem o ambiente tarefa: fornecedores, consumidores, concorrentes e grupos regulamentadores, fazem parte do dia a dia da empresa e são muito relevantes para o funcionamento da mesma.

Na escolha dos fornecedores são analisados vários aspectos como preço (na busca constante de diminuir custos), qualidade (qualidade na matéria – prima, garante a padronização do produto final) e a confiabilidade na entrega.

A maioria dos fornecedores estão situados no estado de São Paulo, o que dificulta a negociação, por não haver um contato pessoal e pelo fato de que os sistemas de transportes no Brasil são realmente deficitários. Além disso existe uma grande vantagem em se ter fornecedores dentro de Santa Catarina, pois em compras inter estaduais se credita apenas 12% de ICMS e paga-se 17% e nas compras intra estaduais se credita 17% e paga-se também 17%.

Como principais fornecedores de matéria – prima, temos:

- ELIZABETH S/A TEXTIL São Paulo – SP : fornece tecido poliéster para camisa de futebol e tãctel para agasalhos e bermudas;
- TEC SCREEN IND. PROD. P/ SERIGRAFIA LTDA. Sorocaba – SP : fornece tinta para serigrafia e para o transfer (transferência de tinta para o tecido a uma temperatura de 150 graus) ;
- RIOCELL S/A Guaiba – RS : fornece papel para o transfer;
- FIAÇÃO E TECELAGEM GAÚCHA LTDA. Nova Sta Rita – RS : fornece tecido P.A para agasalhos escolares.

Os principais fornecedores de produtos para revenda são:



- UMBRO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA. São Paulo – SP : fornece camisas de times como Flamengo, chuteiras, tênis, bolas, caneleiras, todos com a marca Umbro
- SÃO PAULO ALPARGATAS S/A Santa Rita – PB : fornece produtos com a marca Topper, Rainha e Mizuno
- CAMBUCI S/A São Roque – SP : Produtos da marca Penalty
- ADIDAS DO BRASIL COM. ARTIGOS ESPORTIVOS LTDA. São Paulo – SP : Produtos da marca Adidas.

No que diz respeito aos consumidores é importante observar que o público alvo da empresa são as pessoas que praticam esporte, especialmente futebol. O consumidor se divide entre associações, que fazem uniforme para o seu time, as empresas que fazem camisas de uniforme para o trabalho, os estudantes que procuram camisetas para gincanas e olimpíadas, os pais que compram os uniformes escolares de seus filhos, os times de futebol amadores e profissionais de Santa Catarina e o consumidor interessado em adquirir algum produto esportivo de pronta entrega.

Observa-se ainda que cada uma das lojas da Alfa Sport possui um perfil de cliente diferente, pela sua localização e pelo tipo de produtos.

A Filial I atinge o público que vai fazer uniforme para o seu time, normalmente as pessoas vem em grupo para fazer a encomenda do material esportivo. É a loja responsável por 69% das ordens de fabricação que chegam para a produção. Por se localizar quase em frente à fábrica as pessoas acham que é mais barata que as outras, pensam que é o ponto de venda da fábrica.

A Filial II, por se localizar no centro de Florianópolis recebe as pessoas que estão caminhando para o trabalho ou para a escola, é responsável por 22% das ordens de produção.

A Filial III é a que possui um público mais diferenciado, por se encontrar dentro do Shopping Itaguaçu as pessoas que ali circulam são de poder aquisitivo maior. Atualmente muitas mercadorias, como roupas de marca, são compradas

exclusivamente para atender o cliente desta loja. Raramente envia ordem de produção, em torno de 3% .

A Filial IV é a que atende um consumidor mais simples, é responsável por 6% das ordens de produção que chegam à fábrica, por se localizar perto do Mercado Público a loja vende bastante artigos de promoção. De 01 a 30 de novembro deste ano foi realizado um mês de liquidação somente nesta loja e dobrou o faturamento em relação ao mesmo mês no ano anterior.

Além de estar sempre em sintonia com o cliente é muito importante a percepção do papel de um concorrente para uma empresa. Se não tivesse concorrentes não existiriam estímulos para melhorar, desafios para superar. A concorrência, quando leal, é um fator que norteia a empresa e serve como comparativo para medir o desempenho em relação à outra empresa e trabalhar na busca de elementos diferenciais para atrair o cliente.

Como a empresa em questão tem dois tipos de atividade : indústria e comércio, observamos dois tipos de concorrentes distintos os que possuem apenas lojas comerciais e os que fabricam os materiais esportivos.

Levando em consideração a indústria de confecções na microregião de Florianópolis, existem apenas dois concorrentes diretos o Planeta Sports, situado em São José (SC), fabrica exatamente os mesmos produtos que a Alfa Sport, o preço é mais baixo e o Canas Sport, situado em Canasvieiras não interfere muito no mercado local pela dificuldade dos clientes em irem até lá. O preço é compatível com o mercado.

Já a nível de lojas esportivas existem várias, algumas especializadas em material esportivo, outras do ramo de calçados atuam recentemente nesse mercado, dentre as quais podemos citar:

- SÓ TÊNIS – Centro de Florianópolis, especializada em artigos esportivos em geral, atua forte na linha Camping, escalada, que a Alfa Sport não atende.

- BLAU BLAU – Beiramar Shopping, especializada em artigos esportivos em geral, atua com uma linha fashion de esporte que a Alfa Sport não atende.
- STADIUM – Beiramar Shopping, especializada em artigos esportivos em geral, é bastante parecida com a Alfa Sport, alguns clientes muitas vezes até confundem.
- FUTEBOL MANIA – Centro de Florianópolis, especializada em futebol, são inclusive clientes da Alfa Sport.
- CARIOCA CALÇADOS – Centro de Florianópolis e Estreito, especializada em calçados há uns dois anos vem crescendo no ramo de artigos esportivos, atualmente além de chuteiras e tênis estão comercializando bolas, camisas de times, etc.
- TODO ESPORTE – Centro de Florianópolis - ARS, comercializa artigos esportivos em geral, é especializada em roupas para dança e artigos para judô, uma linha que a Alfa Sport não atende.

Além dos concorrentes, outros agentes que afetam o dia – a – dia da empresa são os grupos regulamentadores, entre os quais pode-se citar dois que são bastante visíveis: o sindicato e o Procon.

A empresa está ligada diretamente aos sindicatos da Indústria e do Comércio. Através de Assembléias os sindicatos determinam as reivindicações da classe e a empresa firma acordos com os mesmos. No começo de novembro foi recebida uma convenção dos funcionários industriais reivindicando aumento no salário, cesta básica e mais várias solicitações que a empresa ainda está negociando.

Além dos sindicatos a empresa mantém estreitas relações com o Procon, órgão de defesa do consumidor, através dele o consumidor tem condições de exigir a qualidade dos produtos e resguardar os seus direitos. E a empresa está constantemente se informando, através do Procon sobre os seus deveres.

Além desses atores sociais, a empresa mantém relações regulares com a fiscalização da fazenda e do trabalho, Associação Comercial e Industrial de Florianópolis, Associação dos Lojistas do Shopping Itaguaçu, entre outros.

Analisando internamente a organização percebe-se um conjunto de fatores que proporcionam alguma vantagem no ambiente empresarial, são os pontos fortes; encontramos também um conjunto de características ou limitações que proporcionam uma desvantagem competitiva para a empresa.

Os pontos fortes podem ser considerados vantagens com relação a determinado fator importante para o funcionamento e o crescimento da empresa como um todo. Destacam-se como pontos fortes:

- Flexibilidade – a empresa por não ser burocratizada, possui facilidade em adaptar-se às mudanças exigidas pelo mercado.
- Marca bastante conhecida em SC – a marca Alfa Sport já é sinônimo de esporte em todo o estado, graças ao seu tempo de atuação mercado, gerando confiança e credibilidade e por ter vestido a maioria dos times profissionais de Santa Catarina.
- Produtos de qualidade e preço acessível – em tempos de forte concorrência, não só a nível local, mas mundial, a empresa conseguir colocar o seu produto no mercado com qualidade e preço acessível é uma vantagem competitiva.
- Produzir sob encomenda conforme o cliente – atualmente fazer produtos exclusivos para o cliente do jeito que ele quer é um grande diferencial para atrair o consumidor, porém esta vantagem competitiva dificulta e encarece o processo produtivo.
- Clima muito agradável e familiar na empresa – o que cria uma motivação extra para se trabalhar na Alfa Sport.

Por outro lado os pontos fracos podem ser considerados fraquezas ou limitações com relação a determinado fator importante para o funcionamento e o crescimento da empresa como um todo. Destacam-se como pontos fracos:

- Pessoal com pouca qualificação – por se tratar de uma empresa com muitos anos de mercado e familiar, as pessoas contratadas não necessariamente eram aptas para aquela função, mas ao longo do tempo aprenderam um pouco e da mesma forma se acomodaram.
- Estrutura pesada e custos muito altos – isso se deve pelo fato de que os funcionários são muito antigos e os salários já aumentaram e incorporaram gratificações.
- Falta de planejamento – a empresa cresceu e a administração continua similar ao período da instalação.
- Falta de definição de metas e objetivos – as coisas vão acontecendo da maneira em que surgem, os objetivos e metas estão dentro da cabeça de cada um e não existe uma sintonia para atingi-los.
- Falta de acompanhamento e controle – justamente pelo fato de que o pessoal não é capacitado, a gerencia da mesma forma não é eficiente, a diretoria cria regras e a gerencia não consegue executá-las. A gerencia deveria acompanhar e controlar as ações para melhoria do começo ao fim.
- Comunicação ineficiente – cada loja age independente, acontecendo às vezes de a mesma mercadoria ter preços diferentes entre as lojas.

Da mesma forma que os pontos fortes e fracos afetam internamente a organização, existem fatores externos que também contribuem para o avanço ou o declínio de empresa, que são as oportunidades e ameaças.

As oportunidades são forças ambientais, que quando conhecidas e aproveitadas podem favorecer a empresa. Dentre as oportunidades que o ambiente proporciona, pode-se destacar as que tem relação direta com a Alfa Sport:

- Tendência de praticar esporte relacionado à saúde – a saúde e o bem – estar do Ser humano estão em voga, e a prática do esporte vem crescendo a cada dia como um condicionante para uma vida melhor, aumentando assim o número de clientes potenciais para a Alfa Sport.
- Abertura de vários campos de futebol “indoor” e escolinhas de futebol – esses empreendimentos incentivam a prática esportiva e aumentam o número de clientes potenciais para a empresa.
- O destaque de atletas catarinenses como Gustavo Kurten e Fernando Scherer – ícones do esporte, que despertam o interesse das pessoas na prática de atividades físicas (recreativas).
- Programa Brasil Empreendedor do Sebrae – através desse programa a empresa está aproveitando o subsídio do Sebrae para organização geral e estruturação com a presença de um consultor experiente na área têxtil.

Por outro lado as ameaças são forças ambientais, que originam obstáculos à ação da empresa, situações que podem colocá-la em risco. Dentre as ameaças que o ambiente proporciona, pode-se destacar as que tem relação direta com a Alfa Sport:

- Desemprego – o aumento do desemprego no país prejudica todos os setores comerciais em geral, inclusive o ramo de atividade que a Alfa Sport atua.
- Recessão – se as pessoas não tem dinheiro, não podem consumir.
- Corte dos supérfluos – com a recessão as pessoas dão prioridade às necessidades básicas.

Pode-se descrever sucintamente uma série de fatores que são indicativos ao sistema de franchising na Alfa Sport e outros que são impeditivos. Vejamos alguns deles, começando pelos indicativos.

A empresa tem condições de ampliar suas vendas, pois tem uma fábrica à disposição, que atualmente está truncada, por que 72% da sua produção é pulverizada entre encomendas de pequena escala, que tem custo muito alto de mão – de – obra, mas com um canal forte de distribuição a empresa pode abandonar esta atividade exaustiva e passar para uma linha de produção em série. Ainda se necessário a empresa conta com doze facções cadastradas para terceirizar parte da mão – de – obra.

O negócio da empresa [e a produção e comercialização de artigos esportivos, os quais não sofrem grande influência da moda e por isso não correm o risco de ficarem obsoletos rapidamente. Não depende de importações significativas, evitando o problema de parar a produção por falta de matéria – prima, ou aumentos bruscos de preços por causa da variação cambial.

A empresa tem 22 anos de experiência no mercado de confecções, é líder em relação aos concorrentes a nível de Santa Catarina e os seus produtos tem preço compatível e excelente qualidade.

Atualmente a empresa possui quatro lojas próprias como canal de distribuição, todas elas com uma operação bastante simples de comércio, sem necessidade de grandes treinamentos. A tecnologia utilizada é basicamente computador, emissor de cupom fiscal, leitor de código de barras e software windows de gestão muito fácil de operar, que produz relatórios das vendas, da posição do estoque, produtos que tem mais giro, rentabilidade, etc.

Os fatores impeditivos não são muitos e de certa forma estão sendo ajustados, inclusive porque a empresa contratou, em meados de novembro um consultor do Sebrae, para aparar algumas arestas e readequar a sua estrutura de acordo com as demandas do mercado.

O primeiro fator impeditivo é que a empresa tem estrutura familiar, com gestão tradicional a pequeno porte. Dessa forma o processo gerencial caracteriza-se como centralizado no âmbito diretivo.

Outro fato é a filosofia da empresa, de até hoje ser muito cautelosa e conservadora. Uma empresa concentrada nas mãos do proprietário, reflete os seus pensamentos e atitudes. Sendo assim percebe-se que o proprietário tem como premissa básica o controle total sob seu olhar.

A Alfa Sport tem um mix bastante variado de produtos para a prática esportiva. Esse mix está dividido em produtos de confecção própria da marca Alfa Sport e produtos comprados de terceiros para revender.

É importante entender que os produtos de terceiros são necessários para que a loja esteja completa, já que a Alfa Sport só trabalha com confecções. Vejamos abaixo como é formado o mix de produtos de uma loja Alfa Sport.

Os produtos de confecção própria são aqueles confeccionados pela fábrica da Alfa Sport e atualmente fazem parte da linha de produção os seguintes produtos: Camisas de futebol, calções de futebol, meias de futebol, Agasalhos esportivos, uniformes escolares, camisetas em geral, bermudas e shorts esportivos e camisas polo.

Os produtos de terceiros são os produtos comprados de outras empresas que são revendidos nas lojas Alfa Sport e são importantes para completar a loja e oferecer ao cliente uma gama maior de produtos relacionados com o esporte. São eles: Bolas ( futebol, vôlei, basquete, handebol, tênis); tênis futebol de salão; tênis esportivos (corrida, jogging, etc.); chuteiras; caneleiras; cotoveleiras; joelheiras; munhequeiras; tornozeleiras; raquetes de tênis; óculos de natação; sungas e maiôs de natação; bonés; camisetas, bermudas, agasalhos, camisas polo ( Penalty, Nike, Adidas, Umbro, Kappa, Olimpikus, Mizuno); bolsas esportivas; porta chuteiras; troféus; mesa de Ping Pong; raquetes de Ping Pong; bolinhas de Ping Pong; tabelas de basquete; munhão e Anilha para musculação; banco de Supino; prancha abdominal; prancha de areia; prancha de Surf infantil.



Para concretizar um sistema de franchising em uma empresa é necessário projetar o investimento inicial, o aumento da estrutura, suas receitas e despesas adicionais.

Basicamente, o investimento inicial, envolve a manualização de todos os processos imprescindíveis são funcionamento da unidade – franqueada, a instalação de uma loja – piloto e o treinamento do pessoal da empresa para assimilação da essência do sistema.

Para a manualização estima-se oitenta horas de um consultor técnico especializado a um custo de R\$ 100,00 a hora, para o treinamento do pessoal estima-se sessenta horas de consultor especializado a um custo de R\$ 29,90 a hora. Para a instalação da loja piloto serão utilizados todos os custos reais incorridos na instalação da filial III, pois esta será a loja utilizada como padrão para franquia. (conforme projeto arquitetônico anexo I)

Investimento	Valor R\$
Manualização	8.000,00
Treinamento	1.794,00
Loja Piloto	195.112,00
Ponto Comercial	60.000,00
Projeto Arquitetônico	2.000,00
Projeto Estrutural	220,00
Projeto Elétrico	100,00
Projeto Ar condicionado	150,00
Projeto preventivo incêndio	50,00
Reforma loja	13.000,00
Ar Condicionado	2.800,00
Móveis	2.000,00
Vestiário e divisória para depósito	1.020,00
Luminoso	320,00
Piso	620,00

Tinta	76,00
Paredes canaletadas e expositores	2.508,00
Mezanino e demais detalhes em ferro	6.248,00
Vidros	3.500,00
Iluminação	500,00
Estoque inicial	100.000,00
Total do investimento inicial	204.906,00

Haja visto que a pretensão maior da Alfa Sport é ter um canal de distribuição da sua produção, não serão cobrados royalties nos primeiros cinco anos de atividades e a taxa de franquia será simbólica para incentivar o interesse e ampliar rapidamente a rede.

Dessa forma pode-se calcular o retorno do investimento a partir da diferença entre a Margem de Contribuição atual e a futura projetada.

Margem de Contribuição é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou. (MARTINS, 1990)

Considerando-se que nos seis primeiros meses os esforços se dirigirão à captação e análise de cadastro dos possíveis franqueados, bem como para divulgação e conhecimento da empresa e de seus procedimentos (a loja - piloto, os produtos, etc.), projeta-se a primeira franquia para julho de 2000 e um crescimento de 2 unidades por ano.

A projeção é que cada unidade franqueada compre R\$14.000,00 por mês em peças. Para o cálculo da Margem de Contribuição foi utilizado o percentual de 65% para os custos variáveis sobre o valor de venda atual não considerando o desconto especial oferecido aos franqueados. A quantidade ideal de unidades franqueadas é de oito, porque assim utiliza-se praticamente 100% da produção, sem precisar aumentar algum custo fixo.

Assim sendo pode-se projetar os seguintes resultados:

### **Situação projetada até junho de 2000**

Número de franquias .....	0
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Custos Variáveis (65%) .....	R\$ 585.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 315.000,00

### **Situação Simulada de julho a dezembro de 2000:**

Número de franquias .....	1
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 84.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 663.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 321.000,00

### **Situação Simulada de janeiro a junho de 2001:**

Número de franquias .....	2
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 168.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 741.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 327.000,00

### **Situação Simulada de julho a dezembro de 2001:**

Número de franquias .....	3
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 252.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 819.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 333.000,00

**Situação Simulada e janeiro a junho de 2002:**

Número de franquias .....	4
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 336.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 897.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 339.000,00

**Situação Simulada e julho a dezembro de 2002:**

Número de franquias .....	5
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 420.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 975.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 345.000,00

**Situação Simulada e janeiro a junho de 2003:**

Número de franquias .....	6
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 504.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 1053.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 351.000,00

**Situação Simulada e julho a dezembro de 2003:**

Número de franquias .....	7
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 588.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 1131.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 357.000,00

**Situação Simulada e janeiro a junho de 2004:**

Número de franquias .....	8
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 672.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 1209.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 363.000,00

**Situação Simulada e julho a dezembro de 2004:**

Número de franquias .....	8
Valor mensal de vendas x 6 meses .....	R\$ 900.000,00
Valor mensal de venda para a franquia x 6 meses.....	R\$ 672.000,00
Custos variáveis .....	R\$ 1209.000,00
Margem de Contribuição .....	R\$ 363.000,00

Para calcular a taxa de retorno incremental sobre o investimento utilizou-se o aumento da Margem de Contribuição proporcionados pela introdução do sistema de franquia, relacionado ao investimento total.

É importante observar que a loja utilizada como unidade – piloto, já existe e está em funcionamento há três anos, e de certa forma não caberia colocar como investimento de franquia. Por outro lado considerando que esta loja vai ser o centro dessa nova atividade deveria computar o seu investimento como sendo parte do envolvido sistema de Franchising.

Sendo assim, apresentam-se dois cálculos de retorno incremental do investimento, um considerando apenas os investimentos incrementais e outro contemplando o investimento da loja piloto pré - existente.

ROI, considerando o investimento na loja – piloto:

Formula utilizada

ROI = incremento na Margem de Contribuição (MC atual – MC projetada)

---

investimento total incluindo a loja – piloto

Ano de 2000

$$\frac{6.000,00}{204.906,00} = 0,0292$$

Ano de 2001

$$\frac{30.000,00}{204.906,00} = 0,1464$$

Ano de 2002

$$\frac{54.000,00}{204.906,00} = 0,2635$$

Ano de 2003

$$\frac{78.000,00}{204.906,00} = 0,3806$$

Ano de 2004

$$\frac{96.000,00}{204.906,00} = 0,4685$$

ROI, considerando apenas os investimentos incrementais:

Formula utilizada

$$\frac{\text{ROI} = \text{incremento na Margem de Contribuição (MC atual – MC projetada)}}{\text{investimentos incrementais}}$$

Ano de 2000

$$\frac{6.000,00}{9.794,00} = 0,6126$$

Ano de 2001

$$\frac{30.000,00}{9.794,00} = 3,0631$$

Ano de 2002

$$\frac{54.000,00}{9.794,00} = 5,5136,$$

Ano de 2003

$$\frac{78.000,00}{9.794,00} = 7,9640$$

Ano de 2004

$$\frac{96.000,00}{9.794,00} = 9,8019$$



Para a empresa avaliar se o franchising é mesmo a melhor opção para o crescimento do seu negócio é necessário conhecer e comparar as vantagens e desvantagens de outros canais de distribuição.

No caso da Alfa Sport detectamos que somente seriam possíveis três tipos de canais de distribuição, levando em consideração o seu público e o seu tipo de produto: os representantes de venda, as lojas próprias e as franquias.

Para melhor entender e visualizar as diferenças agrupamos os fatores de análise em duas grandes categorias: a categoria dos qualitativos, que se resumem em aspectos gerenciais e a categoria dos quantitativos que se resumem na relação custo x benefício.

Na categoria dos qualitativos destacam-se os fatores: controle, gerenciamento e expansão.

Os representantes são controlados através de relatórios de visitas, cotas mensais e reuniões periódicas. Nas lojas próprias o controle é efetuado pela gerencia que deve respeitar o manual de vendas e responder pela loja. Todas as lojas tem uma cota mensal e devem emitir relatórios de venda diariamente. As reuniões com as gerentes acontece semanalmente. No caso das franquias os controles já estão pré estabelecidos em contrato, como cotas mensais, análises de desempenho, utilização da marca, visitas de supervisão e reuniões periódicas.

Ainda na categoria dos qualitativos outro aspecto importante é o gerenciamento que, como resultante dos controles se desenvolve da mesma forma. No sistema de representantes é mais fácil pelo contato ser direto e rápido. As lojas próprias são gerenciadas pela supervisão de vendas que conta com os gerentes de loja como suporte. No sistema de Franchising o gerenciamento é mais difícil, porque está lidando com pessoas muitas vezes de cultura e costumes diferentes e com um nível de discernimento maior. Muitas vezes cria-se muita discussão até resolver determinado assunto.

Outro aspecto dessa categoria é a expansão que com representantes pode ser muito rápida haja visto o baixo custo e a facilidade de implantação, com as franquias a expansão dos negócios também pode ser muito rápida, já que o custo para o franqueador muito baixo, só depende de ser um ramo que desperte interesse e que tenham bastante pessoas habilitadas para ser franqueado. Já com as lojas próprias a expansão tende a ser devagar, pois os investimentos são muito altos e é necessário uma dedicação muito grande até a loja estar funcionando perfeitamente.

Partindo para a categoria dos quantitativos tendo como base a relação custo x benefício, vamos analisar aspectos como investimento, custo fixo e economia de escala.

A franquia e os representantes despendem um baixo investimento, especialmente porque os investimentos necessários para formatação desses dois canais de distribuição são mais a nível de organização e métodos de trabalho internos da empresa e não no canal propriamente dito. Já o sistema de lojas próprias exige um alto investimento no canal, como por exemplo, reforma do ponto, estoque, projetos, equipamentos, etc.

O custo fixo, que é outra variável quantitativa da mesma forma é bastante alto para o sistema de lojas próprias, despesas tais como: aluguel, folha de pagamento, compras, luz, etc. estão presentes todos os meses. A franquia e os representantes tem um custo fixo muito baixo.

Por último a economia de escala também deve ser levada em consideração, apesar de que em todos os três sistemas existe uma alta economia de escala, já que em todos os três as compras são centralizadas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de conhecer e estudar um tema moderno e dinâmico como o Franchising foi muito importante e enriqueceu muito a bagagem do pesquisador, podendo ao mesmo tempo aprender algo novo na teoria e sua aplicação na prática.

Após esta pesquisa, pode-se concluir que a implantação de um Sistema de Franchising como fator de crescimento mercadológico na Alfa Sport é um negócio potencial.

A medida que a pretensão da empresa é fortalecer a sua produção, a proposta sinaliza com a possibilidade de aproveitar 90 % da capacidade instalada, a partir da incorporação de oito unidades de distribuição, com comercialização de R\$ 1.344.000,00 / ano e Margem de Contribuição de R\$ 363.000,00.

A manualização dos procedimentos da empresa é necessária mesmo que a empresa continue somente com lojas próprias, a readequação da estrutura atual de acordo com as demandas do mercado é vital, independente do tipo de Sistema de distribuição que adote.

A empresa tem uma marca bastante conhecida em Santa Catarina, o que faz com que ela se destaque em frente as demais, sendo líder no estado no seu segmento. Isso deve influenciar para que possíveis franqueados se interessem pelo negócio.

Por fim deve-se considerar que todo o processo de implantação de um novo sistema é lento e gradativo, portanto a longo prazo a Alfa Sport pode obter grandes resultados com esta estratégia.

## 7.BIBLIOGRAFIA

1. ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.
2. CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
3. CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. **Como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Makron Books, 1991.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas? Uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo? Makron Books, 1994.
- 5....Empresa Júnior da FGV. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.
6. LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
7. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4. Ed. São Paulo. Atlas, 1990.
8. MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: Como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1994.
9. MILMAN, Fabio. **Franchising: Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.
10. SCHWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.

11. SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.
12. TRIVINOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais? A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.